

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut para ahli manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut: Menurut Handoko (2014, p.4), manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Menurut Hasibuan (2017, p.10) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar aktif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Menurut Mangkunegara (2013,p.2) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai. Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan.

##### **2.1.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2017, p.14) peranan Manajemen Sumber daya Manusia adalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

### **2.1.3 Fungsi Manajerial dan Operasional Manajemen Sumber**

#### **Daya Manusia :**

Hasibuan (2017, p.21) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi :

#### **1. Fungsi Manajerial**

##### **a. Perencanaan**

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

##### **b. Pengorganisasian**

Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

d. Pengendalian

Pengendalian (*Controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

## 2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, perjanjian kerja, penempatan, orientasi, induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

b. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang dan barang kepada

karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, layak artinya dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang paling penting dan sulit dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal perusahaan.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan

oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

## **2.2 Kompensasi**

### **2.2.1 Pengertian Kompensasi**

Menurut Husein Umar (2007,p.16), Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai berupa gaji, upah, insentif, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain yang sejenis yang di bayar langsung perusahaan. Menurut Hasibuan (2017, p.118), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Wilson Bangun (2012,p.255) menyatakan bahwa kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Mangkunegara (2013,p.83), menyebutkan kompensasi sebagai sistem *reward* atau imbalan, merupakan keseluruhan paket keuntungan sehingga organisasi bisa membuat sesuatu yang bermanfaat bagi anggotanya serta diikuti bagaimana mekanisme dan prosedur imbalan didistribusikan. Sistem imbalan bisa mencakup gaji, penghasilan, uang pensiun, uang liburan, promosi ke posisi yang lebih tinggi (berupa gaji dan keuntungan yang lebih tinggi). Juga berupa asuransi keselamatan kerja, transfer secara horisontal untuk mendapat posisi yang lebih menantang atau ke posisi utama untuk pertumbuhan dan pengembangan berikutnya, serta berbagai macam bentuk pelayanan.

### **2.2.2 Tujuan Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2017, p.121) tujuan diberikannya kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Ikatan Kerja Sama

Kompensasi adalah salah satu syarat terjalinnya ikatan kerja sama formal antara pengusaha dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

## 2. Kepuasan Kerja

Balas jasa memungkinkan karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

## 3. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

## 4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

## 5. Stabilitas Karyawan

Program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.

## 6. Disiplin

Pemberian balas jasa yang cukup besar akan membuat disiplin karyawan semakin baik. Mereka menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

## 7. Pengaruh Serikat Buruh

Program kompensasi yang baik, akan mengurangi pengaruh serikat buruh dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

## 8. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

### **2.2.3 Asas-Asas Kompensasi**

Program kompensasi harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Menurut Hasibuan (2017,p.122) antara lain sebagai berikut :

#### **1. Asas Adil**

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan akan lebih baik.

#### **2. Asas Layak dan Wajar**

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolok ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimum pemerintah dan eksternal konsistensi. Manajer personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan karyawan yang *qualified* tidak berhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi, dan lain-lain.

### **2.2.4 Metode Kompensasi**

Metode kompensasi dikenal dengan metode tunggal dan metode jamak menurut Hasibuan (2017,p.123) antara lain sebagai berikut :

#### **1. Metode Tunggal**

Metode tunggal yaitu suatu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal

yang dimiliki karyawan. jadi, tingkat golongan dan gaji pokok seseorang hanya ditetapkan atas ijazah terakhir yang dijadikan standarnya.

## 2. Metode Jamak

Metode jamak yaitu suatu metode yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, bahkan hubungan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang. Jadi standar gaji pokok yang pasti tidak ada.

### **2.2.5 Sistem dan Kebijakan Kompensasi**

Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan menurut Hasibuan (2017,p.124) antara lain sebagai berikut :

#### 1. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian.

Kebaikan sistem waktu ialah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu ialah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.

#### 2. Sistem Hasil (*Output*)

Dalam sistem hasil (*output*), besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi karyawan administrasi.

#### 3. Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama



mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit. Lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Jadi, dalam sistem borongan pekerja bisa mendapat balas jasa besar atau kecil, tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

### **2.2.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Hasibuan (2017,p.127) antara lain sebagai berikut:

1. Penawaran dan Permintaan Kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar.

3. Serikat Buruh/Organisasi Perusahaan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan Pemerintah ini

sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan.

6. Biaya Hidup/*Cost Living*

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat upah/kompensasi relatif kecil.

7. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil.

8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

9. Kondisi Perekonomian Nasional Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (boom) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi full employment. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (*disquashed unemployment*).

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.

### **2.2.7 Indikator Kompensasi**

Kompensasi akan diukur dengan indikator yang dikemukakan oleh Husein Umar (2007, p.16) yaitu sebagai berikut :

1. Gaji

Imbalan yang di berikan oleh pemberi kerja kepada pegawai, yang penerimaannya bersifat rutin dan tetap setiap bulan walaupun tidak masuk kerja maka gaji akan tetap diterima secara penuh.

2. Insentif

Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

3. Bonus

Pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja.

4. Pengobatan

Pengobatan di dalam kompensasi adalah pemberian jasa dalam penanggulangan resiko yang dikaitkan dengan kesehatan karyawan.

5. Asuransi

Asuransi merupakan penanggulangan risiko atas kerugian, kehilangan manfaat dan tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang timbul dari peristiwa yang tidak pasti.

### **Pengembangan Karir**

#### **2.3.1 Pengertian Pengembangan Karir**

Menurut Handoko (2014,p.131) pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir. Menurut Hasibuan (2017,p.69), pengembangan karir adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Rivai dan Sagala (2013, p.752) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan

kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

### **2.3.2 Tahap-Tahap Pengembangan Karir**

Sebagian orang menganggap karir (career) sebagai promosi di dalam organisasi. Kata “karir” dapat dipandang dari beberapa perspektif yang berbeda. Dari satu perspektif, karir merupakan urutan-urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama masa hidupnya. Ini merupakan karir yang obyektif. Meskipun demikian, dari perspektif lainnya karir terdiri atas perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Ini merupakan karir yang subyektif. Kedua perspektif tersebut, obyektif dan subyektif, terfokus pada individu. Kedua perspektif tadi menganggap bahwa orang memiliki beberapa tingkat pengendalian terhadap nasib mereka, sehingga mereka dapat mengubah peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karir mereka. Perspektif tadi lebih lanjut mengasumsikan bahwa aktivitas sumber daya manusia haruslah mengenali tahap karir (career stage), dan membantu para karyawan dengan tugas-tugas pengembangan yang mereka hadapi di setiap tahap karir.

Tahapan pengembangan karir menurut Simamora (2006, p.416) sebagai berikut :

1. Karir awal merupakan tahapan pertama dimana seseorang memasuki sebuah organisasi. Selama tahap masuk (getting-in phase), karyawan berupaya memperoleh gambaran realistik mengenai organisasi, dan mencari pekerjaan yang paling sesuai dengan keahlian, pengalaman, preferensi, dan minatnya. Karir awal (*early career*) tidak selalu berjalan dengan mulus. Oleh karena itu dalam tahap ini merupakan tahap penekanan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun-tahun awal pekerjaannya. Selain itu, perusahaan seyogyanya mendorong para karyawan agar berpartisipasi dalam latihan penilaian mandiri,

dan hendaknya membantu mereka dalam menentukan jalur karir yang realistis dan fleksibel serta memformulasikan rencana karir.

2. Karir pertengahan merupakan suatu tahapan dimana setiap individu akan mengalami suatu transisi atau perubahan pada karir mereka. Dalam tahap pertengahan, individu mengkaji ulang pencapaiannya sampai pada saat itu dari kemungkinan untuk mencapai karir pribadi dan tujuan hidup di masa depan. Salah satu strategi untuk menyingkapi masalah di pertengahan karir (mid career) adalah dengan melatih karyawan pada karir pertengahan untuk membina karyawan yang lebih junior. Pengembangan satu generasi pemimpin di masa depan dapat menjadi suatu kontribusi yang signifikan, permanen, dan sangat memuaskan. Strategi lainnya untuk mengatasi masalah karir pertengahan adalah dengan menghadapi atau mencegah keusangan (obsolescence). Untuk menyingkapi persoalan ini, salah satu caranya adalah dengan mengirimkan karyawan ke seminar, workshop, pelatihan. Selanjutnya tiga karakteristik pribadi yang cenderung di asosiasikan dengan kadar keusangan yang rendah : kemampuan intelektual yang tinggi, motivasi diri yang tinggi, dan fleksibilitas yang tinggi.
3. Karir akhir merupakan suatu titik balik terhadap produktivitas, atau penurunan dan pensiun dini, dapat mengikuti suatu krisis pertengahan karir. Individu yang produktif dapat memikul peran staf senior atau manajemen puncak, atau mereka mungkin tetap sebagai contributor dalam peran non kepemimpinan. Bagi sebagian besar karyawan, tugas-tugas utama periode karir akhir (late career) adalah agar tetap produktif dan menyiapkan diri untuk pensiun yang efektif. Untuk menyesuaikan diri dengan karir akhir secara berhasil, individu seyogyanya menjaga sikap positif, berpikir ke depan, dan menerima dukungan sosial dari kerabat kerja dan suami/istrinya. Karyawan yang berada di penghujung karir sebaiknya terlibat dalam perencanaan jangka panjang finansial dan mencari waktu

bersenang-senang dengan pasangan hidupnya serta merencanakan pensiunnya dengan hati-hati.

### **2.3.3 Metode Pengembangan Karir**

Terdapat banyak metode yang dikembangkan dalam pengembangan karir. Dibawah ini merupakan metode yang secara umum paling sering digunakan menurut Mondy (2009, p.229) metode tersebut antara lain :

#### *1. Manager/Employee Self-Service*

Banyak organisasi menyediakan layanan yang dapat membantu dalam pengembangan karir bagi manajer ataupun karyawan lainnya. Dalam hal ini, manajer ataupun karyawan yang bersangkutan harus mempunyai kemauan dalam memajukan karir mereka melalui sarana yang telah disediakan.

#### *2. Discussion with Knowledgeable Individuals*

Dalam situasi diskusi formal, seorang atasan dan bawahan dapat menyampaikan pendapat mengenai kegiatan pengembangan karir apa yang dianggap terbaik untuk diterapkan di organisasi.

#### *3. Company Material*

Beberapa organisasi menyediakan materi yang secara spesifik membantu dalam mengembangkan karir bagi karyawannya. Materi tersebut disesuaikan dengan kebutuhan dari pihak organisasi.

#### *4. Performance-Appraisal System*

Sistem penilaian kinerja organisasi dapat menjadi alat yang bernilai dalam pengembangan karir. Membahas mengenai kekuatan karyawan dengan atasannya dapat menemukan kebutuhan karyawan yang bersangkutan dalam pengembangan karir.

#### *5. Workshops*

Beberapa organisasi melakukan lokakarya dengan tujuan untuk membantu karyawannya dalam mengembangkan karir dalam organisasi. Karyawan dapat menentukan dan mencocokkan secara

spesifik mengenai tujuan karir mereka dengan kebutuhan organisasi.

#### **2.3.4 Tujuan Pengembangan Karir**

Menurut Mangkunegara (2013, p.77) tujuan pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan  
Pengembangan karier membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu.
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai  
Perusahaan merencanakan karier pegawai dengan meningkatkan pegawai agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.
3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka  
Pengembangan karier membantu menyadarkan pegawainya akan untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan  
Pengembangan karier akan memperkuat hubungan dan sikap pegawainya terhadap perusahaannya.
5. Membuktikan tanggung jawab sosial  
Pengembangan karier suatu cara menciptakan iklim-iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan  
Pengembangan karier membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
7. Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian  
Pengembangan karier dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial

Pengembangan karier dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai

Perencanaan karier dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

10. Menggiatkan suatu pemikiran jarak waktu yang panjang

Pengembangan karier berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

### **2.3.5 Indikator Pengembangan Karir**

Pengembangan karir akan diukur dengan indikator yang dikemukakan oleh Handoko (2014, p.131) yaitu sebagai berikut:

1. Prestasi kerja

Prestasi kerja adalah suatu kegiatan yang mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya, dimana dengan prestasi kerja yang baik menjadi hal yang paling penting untuk memajukan karir.

2. *Exposure*

*Exposure* adalah menjadi terkenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer, dan kesempatan-kesempatan lainnya

3. Kesetiaan organisasional

Dalam banyak organisasi, orang-orang meletakkan kemajuan karir tergantung pada kesetiaan organisasional dengan dedikasi jangka panjang terhadap perusahaan yang sama akan menurunkan tingkat perputaran kerja.

4. Mentor dan sponsor

Mentor merupakan orang yang menawarkan bimbingan karir informal, sedangkan sponsor merupakan orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan- kesempatan karir bagi orang lain, bila mentor dapat menomiasikan karyawan untuk kegiatan-kegiatan pengembangan karir maka ia menjadi sponsor.



5. Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh  
seorang karyawan yang berupaya meningkatkan kemampuannya maka berarti mereka telah memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh.
6. Dukungan manajemen  
Untuk mendorong program pengembangan karir sangat dipengaruhi oleh dukungan dari para manajer

## **2.4 Motivasi Kerja**

### **2.4.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Menurut Siagian (2012,p.138), motivasi kerja adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Hasibuan (2017,p.143), motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan.

Menurut Sutrisno (2012,p.109), motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu.

### **2.4.2 Tujuan Motivasi Kerja**

Menurut Hasibuan (2017, p.146), tujuan dilakukannya motivasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
4. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik

7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas - tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

### **2.4.3 Asas Motivasi Kerja**

Adapun yang mendorong manusia bekerja adalah harapan untuk dapat imbalan yang pantas dengan tenaga maupun pikiran yang telah dikeluarkan. Hampir bisa dipastikan setiap perbuatan manusia didasarkan atas keinginan untuk mendapatkan balasan yang setimpal dengan demikian setiap pimpinan berkewajiban memperhatikan dan memahami para karyawannya terutama yang berhubungan dengan daya dorongan pada setiap karyawannya tersebut.

Oleh karena manusia berbeda-beda, maka cukup sulit untuk merumuskan motivasi yang dapat berlaku untuk semua karyawan dan berlaku setiap saat. Justru kesulitan inilah yang mendorong para pimpinan perusahaan untuk mencari jalan dalam memotivasi karyawannya yang mempunyai banyak perbedaan. Sehingga seseorang pemimpin diharapkan dapat mengetahui tentang asas-asas motivasi.

Hasibuan (2017,p.146) menyatakan bahwa ada 6 (enam) asas motivasi, sebagai berikut :

#### **1) Asas Mengikutsertakan**

Artinya mengajak karyawan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan pendapat dan rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.

#### **2) Asas Komunikasi**

Artinya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakannya dan kendala-kendala yang dihadapi.

#### **3) Asas Pengakuan**

Artinya memberikan penghargaan, pengujian dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.

4) Asas Wewenang yang didelegasikan

Artinya memberikan kewenangan dan kepercayaan diri pada karyawan, bahwa dengan kemampuan dan kreativitasnya ia mampu mengerjakan tugas-tugas itu dengan baik.

5) Asas adil dan layak

Artinya alat dan jenis motivasi yang memberikan harus berdasarkan atas “asas keadilan dan kelayakan” terhadap semua karyawan.

6) Asas perhatian timbal balik

Artinya karyawan yang berhasil mencapai tujuan dengan baik maka pimpinan harus bersedia memberikan alat dan jenis motivasi. Tegasnya kerjasama yang saling menguntungkan kedua belah pihak.

#### **2.4.4 Teori Motivasi Kerja**

Menurut Siagian (2012,p.160), ada beberapa model atau teori tentang motivasi kerja yang di kemukakan oleh beberapa ahli sebagai berikut:

1. Teori Kebutuhan Abraham Maslow

Maslow mengemukakan bahwa motivasi adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk memenuhi kebutuhannya. Teori ini menitik beratkan pada faktor-faktor dalam diri seseorang, yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilaku. Yang termasuk dalam kelompok teori ini adalah :

a. Teori Hierarki Kebutuhan-Maslow

Abraham Maslow, penyusun teori ini, menghipotesiskan bahwa dalam diri setiap manusia terdapat lima tingkatan kebutuhan, yaitu :

1. Kebutuhan Fisiologis, termasuk lapar, haus, tempat berteduh, dan kebutuhan lainnya.

2. Kebutuhan Rasa Aman, termasuk keamanan dan perlindungan terhadap gangguan fisik serta emosional.

3. Kebutuhan Sosial, termasuk kasih sayang, penerimaan oleh masyarakat, keanggotaan kelompok.
4. Kebutuhan Penghargaan, termasuk harga diri, kemandirian, keberhasilan, status, pengakuan, dan perhatian.
5. Kebutuhan akan aktualisasi diri, termasuk kemampuan berkembang, kemampuan, kemampuan mencapai sesuatu, kemampuan mencukupi diri sendiri.

## 2. Teori X dan Y

Pencetus teori X dan Y adalah Douglas McGregor. Teori ini menyatakan bahwa manusia pada dasarnya terdiri dari dua jenis. Pencetusnya, McGregor, mengatakan bahwa ada jenis manusia X dan jenis manusia Y yang masing-masing memiliki karakteristik tertentu. Jenis manusia X adalah manusia yang selalu ingin menghindari pekerjaan bilamana mungkin, sementara jenis manusia Y menunjukkan sifat yang senang bekerja yang diibaratkan bahwa bekerja baginya seperti bermain. Di kaitkan dengan kebutuhan, di katakana bahwa tipe manusia X bilamana mengacu pada hierarki kebutuhan dari Maslow, memiliki kebutuhan tingkat rendah, sedangkan tipe Y memiliki kebutuhan tingkat tinggi.

## 3. Teori Motivasi-Higiene

Teori ini disebut juga *motivation-hygiene theory* dan dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Teori ini mengatakan bahwa suatu pekerjaan selalu berhubungan dengan dua aspek, yaitu pekerjaan itu sendiri seperti mengajar, merakit sebuah barang, mengkoordinasi suatu kegiatan, menunggu langganan, membersihkan ruangan-ruangan, dan lain-lain yang disebut *job content*, dan aspek-aspek yang berkaitan dengan pekerjaan seperti gaji, kebijaksanaan organisasi, supervise, rekan sekerja, dan lingkungan kerja yang disebut *job context*.

#### 4. ERG Theory

Teori ini di kemukakan oleh Clayton Alderfer, yang sebelumnya tidaklah berbeda dengan teori dari A. Maslow, yang mengatakan bahwa teori ini merupakan revisi dari teori tersebut. Teori ini mengatakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan manusia, yaitu:

- a. *Existence*, berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan keberadaan seseorang dalam hidupnya.
- b. *Relatedness*, berhubungan dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain.
- c. *Growth*, berhubungan dengan kebutuhan pengembangan diri, yang identik dengan kebutuhan *self-actualization* yang di kemukakan oleh Maslow.

#### 5. *Three Needs Theory* (Teori Tiga Kebutuhan)

Teori ini di kemukakan oleh David McClelland. David McClelland mengatakan bahwa ada tiga kebutuhan manusia, yaitu:

- a. Kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), yaitu keinginan untuk melakukan sesuatu lebih baik di bandingkan sebelumnya.
- b. Kebutuhan untuk berkuasa (*need for power*), yaitu kebutuhan untuk lebih kuat, lebih berpengaruh untuk orang lain.
- c. Kebutuhan afiliasi (*need for affiliation*), yaitu kebutuhan untuk disukai, mengembangkan, atau memelihara persahabatan dengan orang lain.

### 2.4.5 Jenis-Jenis Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2017, p.150) jenis-jenis motivasi kerja adalah sebagai berikut:

#### 1. Motivasi Kerja Positif

Motivasi kerja positif maksudnya manajer memotivasi kerja bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi kerja positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

## 2. Motivasi Kerja Negatif

Motivasi kerja negatif maksudnya manajer memotivasi kerja bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi kerja negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

### **2.4.6 Metode Motivasi Kerja**

Hasibuan (2017, p.149), menyatakan bahwa metode motivasi kerja dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Metode Langsung

Metode langsung merupakan motivasi kerja materiil atau non materiil yang diberikan secara langsung kepada seseorang untuk pemenuhan kebutuhan dan kepuasannya. Motivasi kerja ini dapat diwujudkan misalnya dengan memberikan pujian, penghargaan, bonus dan piagam.

#### 2. Metode Tidak Langsung

Metode tidak langsung merupakan motivasi kerja yang berupa fasilitas dengan maksud untuk mendukung serta menunjang gairah kerja dan kelancaran tugas. Motivasi kerja ini dapat diwujudkan misalnya dengan memberikan ruangan kerja yang nyaman, penciptaan suasana dan kondisi kerja yang baik.

### **2.4.7 Indikator Motivasi Kerja**

Motivasi Kerja akan diukur dengan indikator yang dikemukakan oleh Siagian (2012, p.138) yaitu sebagai berikut:

#### 1. Daya Pendorong

Semangat yang diberikan dari perusahaan kepada karyawannya untuk memotivasi karyawan agar kinerja diperusahaan menjadi lebih baik. Daya pendorong bisa dalam banyak bentuk. Salah satunya reward kepada karyawan atau dalam bentuk bonus.

## 2. Kemauan

Dorongan atau keinginan pada setiap manusia untuk membentuk dan merealisasikan diri, dalam arti: mengembangkan segenap bakat dan kemampuannya, serta meningkatkan taraf kehidupan.

## 3. Kerelaan

Keikhlasan hati dalam setiap tuntutan-tuntutan pekerjaan yang diberikan perusahaan untuk mencapai tujuan dan ekspektasi yang diharapkan perusahaan kepada karyawannya.

## 4. Membentuk Keahlian

Kemampuan untuk melakukan sesuatu terhadap sebuah peran yang dimilikinya. Kemampuan tersebut dapat diasah dengan baik sesuai job description yang dimiliki karyawan tersebut.

## 5. Membentuk Keterampilan

Kemampuan untuk menggunakan akal, fikiran, ide dan kreatifitas dalam mengerjakan, mengubah ataupun membuat sesuatu menjadi lebih bermakna sehingga menghasilkan sebuah nilai dari hasil pekerjaan tersebut.

## 6. Tanggung Jawab

Kesadaran seseorang akan tingkah laku atau perbuatan baik yang disengaja maupun yang tidak disengaja. Tanggung jawab juga berarti berbuat sebagai perwujudan kesadaran akan kewajiban.

## 7. Kewajiban

Sesuatu yang harus dilaksanakan setiap orang untuk menyelesaikan setiap tugas-tugas yang sudah diberikan setiap individu / organisasi yang ada diperusahaan.

## 8. Tujuan

Tindakan awal dari pembuatan rencana agar ketika dilaksanakan bisa mengarah sejalan dengan tujuan serta target yang telah dicanangkan Sebelumnya.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Berikut adalah penelitian terdahulu yang penulis jadikan bahan referensi dalam melakukan penelitian ini :

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil	Perbedaan
1	Laminingrum (2016)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Pada Karyawan Biro Pelayanan Sosial Dasar di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat	Variabel Bebas: Kompensasi  Variabel Terikat: Motivasi Kerja	Kompensasi Berpengaruh Terhadap Motivasi Kerja	Subjek dan Objek Penelitian
2	Sarira (2015)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Insani Baraperkasa di Samarinda	Variabel Bebas: Kompensasi  Variabel Terikat: Motivasi Kerja	Kompensasi Berpengaruh Terhadap Motivasi Kerja	Subjek dan Objek Penelitian
3	Zahra dan Gunawan (2015)	Pengaruh Sistem Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Berprestasi Karyawan Pada CV. Sidiq Manajemen Yogyakarta	Variabel Bebas: Sistem Pengembangan Karir  Variabel Terikat: Motivasi Berprestasi	Sistem Pengembangan Karir Berpengaruh Terhadap Motivasi Berprestasi	Subjek dan Objek Penelitian
4	Sungkono (2013)	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Excel Utama Indonesia	Variabel Bebas: Pengembangan Karir	Pengembangan Karir Berpengaruh Terhadap	Subjek dan Objek Penelitian

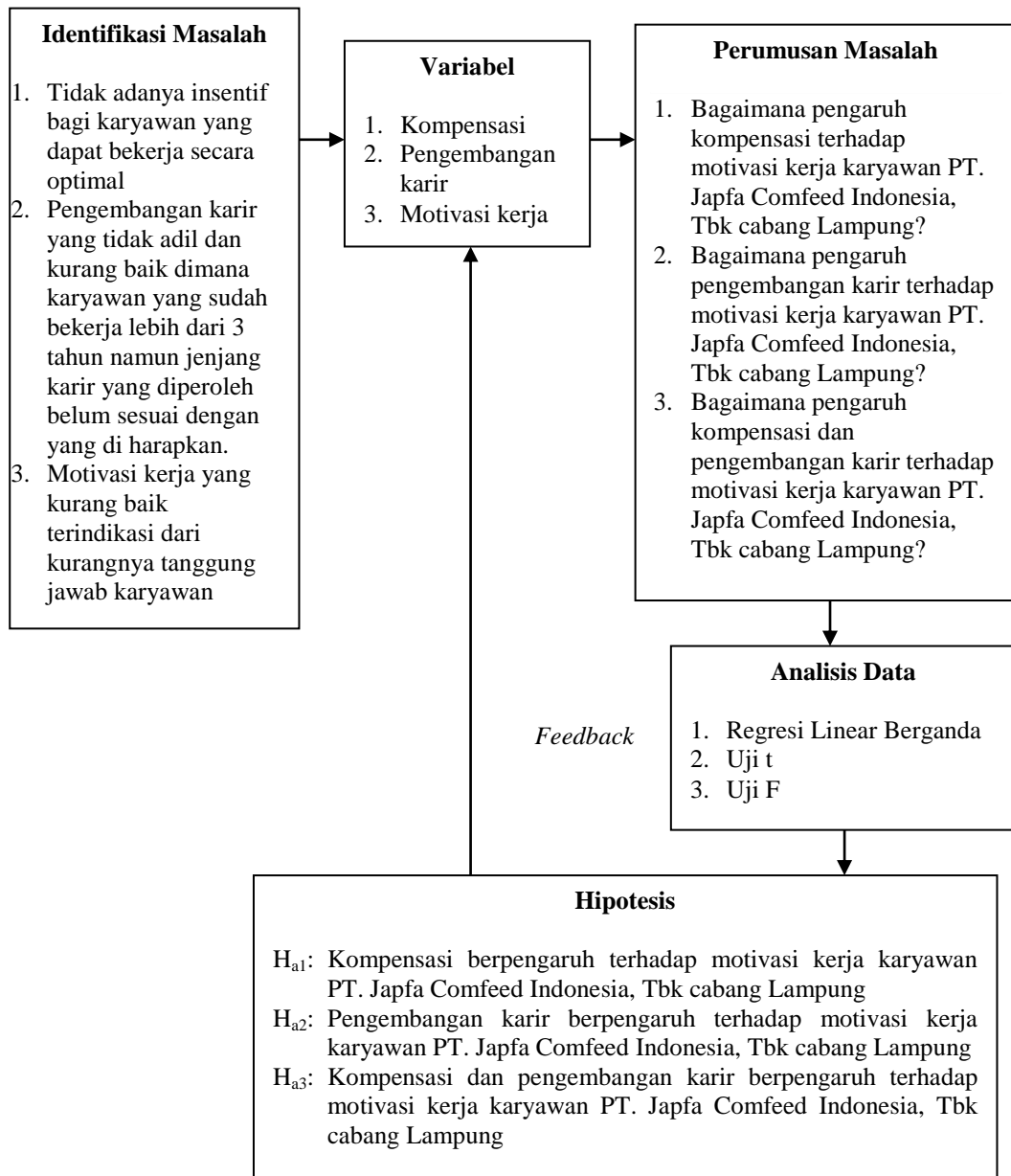


		Karawang	Variabel Terikat: Motivasi Kerja	Motivasi Kerja	
--	--	----------	-------------------------------------	----------------	--

## 2.6 Kerangka Pikir

Berikut adalah kerangka pikir dalam penelitian ini:

**Gambar 2.1 Kerangka Pikir**



## **2.7 Hipotesis**

Hipotesis adalah suatu persyaratan mengenai konsep-konsep yang dapat di nilai benar atau salah untuk diajukan secara empiris (Sugiyono,2016). Jadi hipotesis merupakan suatu perumusan yang menyatakan adanya hubungan tertentu dalam artian dapat diganti dengan hipotesis yang lebih tepat atau lebih benar.

### **2.7.1 Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja**

Menurut Hasibuan (2017,p.118), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan. Husein Umar (2007,p.16), menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai berupa gaji, upah, insentif, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain yang sejenis yang di bayar langsung perusahaan. Mangkunegara (2013,p.83), menyebutkan kompensasi sebagai sistem *reward* atau imbalan, merupakan keseluruhan paket keuntungan sehingga organisasi bisa membuat sesuatu yang bermanfaat bagi anggotanya serta diikuti bagaimana mekanisme dan prosedur imbalan didistribusikan. Sistem imbalan bisa mencakup gaji, penghasilan, uang pensiun, uang liburan, promosi ke posisi yang lebih tinggi (berupa gaji dan keuntungan yang lebih tinggi).Hasil penelitian yang dilakukan Lamingrum (2016), menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompensasi yang tinggi dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, sehingga dapat dirumuskan hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah :

H<sub>1</sub> :Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi

Kerja Karyawan PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk  
Cabang Lampung.

### **2.7.2 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja**

Menurut Handoko (2014,p.131), pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir. Rivai dan Sagala (2013,p.752), menyatakan bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Adapun pengertian pengembangan karir menurut Hasibuan (2017,p.69), adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sungkono (2013), menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Dengan demikian dapat diartikan bahwa kebijakan dalam pengembangan karir dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, sehingga dapat dirumuskan hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah :

H<sub>2</sub> : Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap  
Motivasi Kerja Karyawan PT. Japfa Comfeed Indonesia,  
Tbk Cabang Lampung.

### **2.7.3 Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja**

Menurut Hasibuan (2017,p.118), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan. Adapun yang dimaksud dengan pengembangan karir menurut Handoko (2014,p.131), pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir. Pada dasarnya motivasi karyawan bekerja untuk memperoleh kompensasi dan

mengembangkan karir lebih baik di kemudian hari, oleh karena itu kompensasi dan pengembangan karir dapat mempengaruhi tingkat motivasi kerja karyawan. pernyataan tersebut didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Laminingrum (2016), menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan dan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sungkono (2015), menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah :

H<sub>3</sub> : Kompensasi dan Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk Cabang Lampung.